

Sin una buena carretera, ningún proyecto llega a destino

Un enfoque Lean para ejecutar
proyectos con menos retrasos, menos
esfuerzo y más valor para el cliente



MÓNICA RUIZ
CONSULTORA

¿Tus proyectos se atascan con frecuencia? ¿Se retrasan o consumen más esfuerzo del que deberían? ¿Sientes que, a pesar del talento y la dedicación de tu equipo, los resultados no llegan con la consistencia esperada?

Imagina tu empresa como una **autopista**. Cada proyecto es un vehículo de diferente naturaleza con un destino claro: lanzar un nuevo producto, mejorar un proceso, implantar un sistema o responder a una necesidad del cliente, etc. en función de la actividad de tu organización.

Si el tráfico no está bien gestionado, los semáforos no están coordinados, la carretera tiene baches, los diferentes vehículos no avanzan como deberían. Se generan atascos, colisiones, desvíos innecesarios y un consumo excesivo de recursos.

El problema **no está en los vehículos**, sino en la **carretera** por la que circulan.

En muchas organizaciones ocurre exactamente eso. Los proyectos no fracasan por falta de compromiso o capacidad; fallan porque se ejecutan sobre procesos poco claros, sin estándares comunes y con planificación desequilibrada. El resultado es conocido: retrasos, sobrecostes, frustración interna e insatisfacción del cliente.

La buena noticia es que esto **tiene solución** y no es compleja ni costosa.

En este artículo exploraremos cómo un enfoque Lean permite optimizar la “carretera” de los proyectos, para asegurar un **flujo estable**, reducir el **Lead Time** y entregar valor de forma consistente. Además, introduciremos el **modelo ASENTA para la ejecución de proyectos**, una metodología práctica que se basa en tres pilares fundamentales: proceso claro para ejecutar proyectos, gestión estandarizada de los proyectos y planificación equilibrada basada en la demanda y capacidad.

A lo largo de este artículo aprenderás a diferenciar procesos y proyectos, identificar los obstáculos que frenan el flujo de valor y aplicar la mejora continua para que cada proyecto sea más eficiente y llegue a su destino con éxito.

Estrategia y flujo de valor

En la mayoría de las organizaciones, los proyectos no son solo tareas; son **vehículos estratégicos**. A través de ellos se concretan decisiones clave: objetivos, innovaciones, cambios organizativos, mejoras operativas, nuevas propuestas de valor para los clientes, etc. Su impacto en la competitividad, la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa es directo.

Por esa razón, la gestión de proyectos no puede tratarse como una actividad aislada ni como un desafío puramente técnico. **Ejecutar proyectos de forma excelente es estratégico**. Y para que esta estrategia genere resultados, los proyectos deben integrarse de manera natural en la **cadena de valor** de la organización.

Desde la perspectiva del cliente, la empresa no se percibe como un conjunto de departamentos separados, sino como un **flujo continuo de actividades** que transforma una necesidad en un producto o servicio. Ese flujo es el **proceso**.

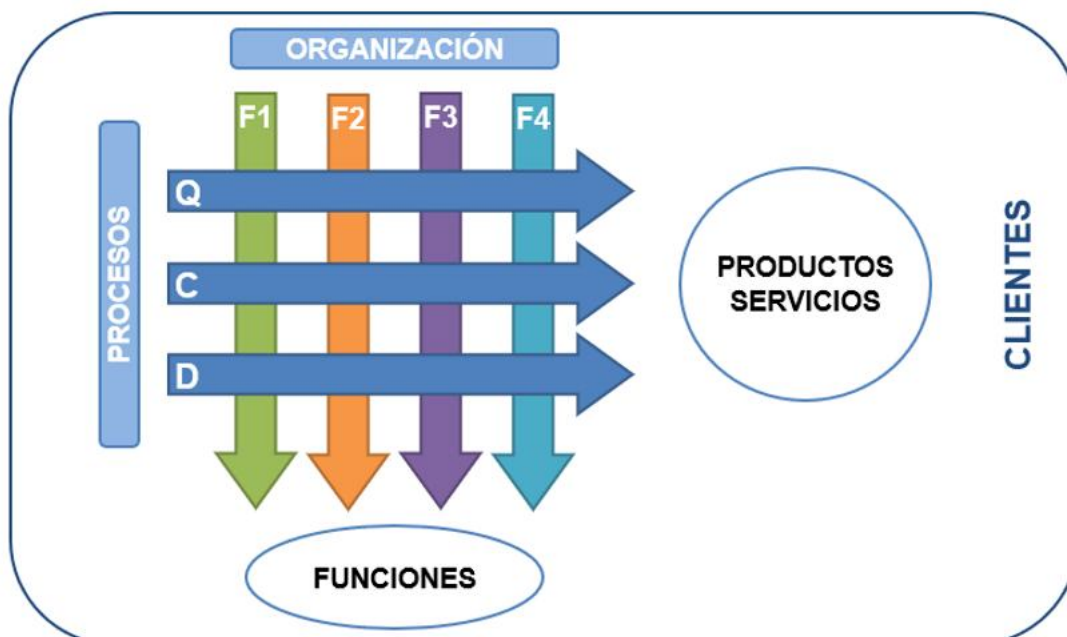
Los proyectos generan valor real cuando fluyen a través de estos procesos, no cuando compiten contra ellos o funcionan al margen.

Sin embargo, muchas organizaciones siguen estructuras funcionales: departamentos especializados, objetivos locales y prioridades propias que a menudo crean barreras al flujo completo. Si bien la gestión funcional permite la especialización y la asignación de recursos, es la **gestión por procesos** la que permite visualizar el panorama completo, reducir el desperdicio y mejorar el desempeño global.

Desde un enfoque Lean, la mejora comienza siempre por el **proceso**: primero se optimiza el flujo del producto o servicio y luego se ajustan actividades y roles. Así se evita que las mejoras locales perjudiquen el resultado global.

Este enfoque también revela un error común: tratar los proyectos como iniciativas aisladas, desconectadas de los procesos que deberían mejorar. Cuando eso ocurre, la ejecución se vuelve frágil, depende del esfuerzo individual y es difícil de sostener en el tiempo.

Para lograr una ejecución consistente, es fundamental comprender la diferencia entre proceso y proyecto, y cómo se relacionan entre sí.



Procesos y Proyectos: la carretera y los vehículos

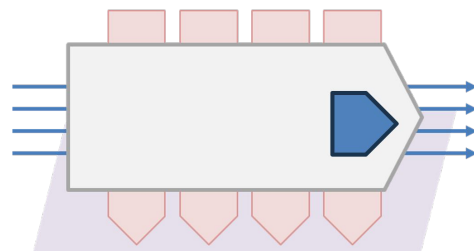
Un **proceso** es la organización estable de personas, procedimientos y medios que transforman entradas en salidas que aportan valor al cliente. Los procesos constituyen la base del funcionamiento diario de la organización y definen cómo se entrega de forma recurrente un producto o servicio al cliente.

Podemos imaginar los procesos como la **carretera**: estable, definida y continua. Su calidad determina la velocidad, la seguridad y la eficiencia con la que se entrega el valor.

Un **proyecto**, en cambio, es un conjunto de actividades planificadas, de carácter temporal, que combina recursos humanos y materiales para alcanzar un objetivo específico. Siguiendo la metáfora, los proyectos son los **vehículos** que circulan por la carretera. Cada uno tiene un destino, su ritmo y un propósito propio, pero todos dependen de la misma infraestructura para avanzar.

Desde una perspectiva Lean, los proyectos deben entenderse como **vehículos de transformación** de los procesos. Su éxito no se mide únicamente por cumplir un plan o un presupuesto, sino por su capacidad para mejorar de forma estable la “carretera” sobre la que circulan.

Un proyecto bien ejecutado deja el proceso mejor que antes: más fluido, más predecible y mejor orientado al cliente. Imagina un proyecto que mejora un sistema de atención al cliente: no solo cumple con los objetivos del proyecto, sino que hace que cada interacción futura sea más rápida y satisfactoria, beneficiando tanto al cliente como al equipo que opera el proceso.



Causas del fracaso en la ejecución de proyectos

Cuando los proyectos se ejecutan de forma ineficiente, los síntomas son visibles: clientes insatisfechos, costes elevados, estrés organizativo, rotación o absentismo del personal. Pero estos síntomas son solo la punta del iceberg.

Si analizamos las causas, podemos agruparlas en tres grandes categorías:

1. Proceso de Ejecutar Proyectos

- Falta de una visión clara y compartida del proceso de ejecución
- Ausencia de estándares que guíen la forma de trabajar
- Carencia de mecanismos de control y seguimiento del proceso

Cuando no existe un proceso definido para ejecutar proyectos, cada iniciativa se gestiona de forma distinta, dependiendo de las personas involucradas. Esto genera variabilidad, reprocesos y una fuerte dependencia del esfuerzo individual.

Sin una “carretera” claramente definida, los proyectos avanzan de forma irregular y poco predecible. El resultado es una ejecución frágil, difícil de escalar y altamente dependiente de “héroes” individuales, en lugar de un sistema robusto.

2. Gestión del proyecto

- Objetivos poco claros o ausencia de una visión compartida
- Roles y responsabilidades mal definidos
- Uso deficiente del ciclo PDCA para gestionar y aprender

Sin una gestión estructurada, los proyectos avanzan reaccionando a los problemas en lugar de anticiparlos. Las decisiones se toman tarde y el aprendizaje se pierde.

Cuando la gestión del proyecto no está estandarizada, cada desviación se convierte en una urgencia y cada problema se resuelve de forma improvisada. Esto impide aprender de la experiencia y mejora poco —o nada— la capacidad futura de ejecución.

3. Planificación del proyecto

- Prioridades poco claras o cambiantes
- Subestimación del tiempo y del esfuerzo necesarios
- Carga de trabajo desequilibrada y multitarea excesiva

Una planificación débil genera sobrecargas, interrupciones constantes y multitarea crónica. Los proyectos compiten entre sí por recursos limitados, se alargan innecesariamente y pierden foco. Sin una planificación basada en demanda y capacidad real, el flujo se rompe y el Lead Time se vuelve impredecible.

Estas causas, en conjunto, generan una falta de control sobre el Lead Time y dificultan la entrega de valor de forma consistente, tanto para el cliente como para la organización.

El modelo ASENTA para la ejecución de proyectos

Para responder a las causas raíz que afectan la ejecución, el modelo **ASENTA** propone un enfoque estructurado basado en **tres pilares fundamentales**, diseñado para que los proyectos fluyan de forma estable, eficiente y previsible:



1. Proceso de Ejecutar Proyectos

El primer paso es **analizar el proceso tal como es**, identificando puntos críticos, cuellos de botella o “puntos rojos” que frenan el flujo. A partir de este diagnóstico, se define el **proceso tal como debería ser**, eliminando ineficiencias y clarificando la secuencia de trabajo.

Finalmente, se incorporan **estándares de proceso** que aseguren consistencia, calidad y repetibilidad. La carretera queda claramente definida y lista para soportar el flujo de proyectos.

2. Gestión del proyecto

El modelo, propone **categorizar los proyectos** según criterios relevantes como tipo, complejidad e impacto y establecer un **plan maestro estándar** adaptable a cada caso.

Además, se estandariza la gestión del proyecto: composición de equipos definida, indicadores de seguimiento claros, rutinas de revisión periódicas y mecanismos de escalado eficientes. Esto permite que todos los proyectos se gestionen bajo **un mismo lenguaje y lógica común**, reduciendo errores evitando improvisaciones y aumentando la **fiabilidad y previsibilidad en la ejecución**.

3. Planificación de proyectos

Una planificación eficaz parte del conocimiento real de la demanda, de los recursos necesarios y de la capacidad disponible. A partir de ahí, se mezclan y nivelan proyectos y tareas para evitar sobrecargas y multitarea.

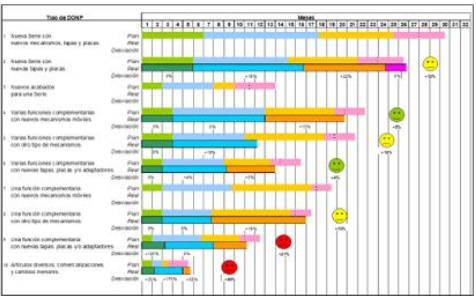
El objetivo es crear **ritmo y flujo**, permitiendo planificar y cumplir lo acordado, sin sorpresas ni “atascos” asegurando que el **Lead Time sea previsible** y el valor llegue a tiempo al cliente.

Mejora continua: mantener la carretera en buen estado

Una vez estandarizados el proceso, la gestión y la planificación, la **mejora continua** se convierte en el mecanismo que asegura la sostenibilidad del sistema.

- **A nivel Proceso**, se aplican ciclos SDCA-PDCA, utilizando indicadores y reuniones periódicas para identificar desviaciones y optimizar la carretera.
- **A nivel Proyecto**, cada iniciativa sigue su propio ciclo PDCA, estandarizando el seguimiento y asegurando que cada proyecto aporte **aprendizaje y mejora** tanto al proceso como a futuros proyectos.

De este modo, **cada proyecto aprende del anterior**, contribuyendo a la eficiencia global, reduciendo la variabilidad y aumentando la **confiabilidad y estabilidad** de toda la cartera de proyectos.



El papel del modelo organizativo

Un elemento crítico para que los proyectos fluyan correctamente es **el modelo organizativo**. No basta con tener procesos claros o planificación equilibrada: la estructura de la organización debe **respaldar el flujo de valor**, no obstaculizarlo.

“La mejor estructura no garantiza los resultados, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.”

En otras palabras, incluso los procesos mejor diseñados y la planificación más rigurosa pueden fracasar si la organización **bloquea el avance de los proyectos**.

La organización debe facilitar el flujo, no bloquearlo. La claridad en la asignación de roles, la alineación de objetivos y la coordinación entre departamentos son esenciales para mantener la carretera despejada y segura para cada proyecto.



Conclusiones

El **proceso Ejecutar Proyectos** es la carretera por la que circula el valor de la empresa. Cada proyecto es un vehículo único: distinto en tamaño, velocidad y destino, pero todos necesitan **una carretera clara, estable y bien mantenida**.

Aplicar Lean es como **gestionar el tráfico de forma inteligente**: permite cumplir plazos, reducir retrasos y asegurar que los proyectos lleguen a tiempo, con menos esfuerzo y mayor eficiencia. Una **planificación basada en demanda y capacidad** evita atascos y sobrecargas, manteniendo el flujo constante.

La **mejora continua** actúa como el servicio de mantenimiento constante de la carretera: elimina baches, optimiza la circulación y hace que cada proyecto fluya mejor que el anterior.

Con **un Proceso claro, gestión estandarizada, planificación equilibrada y aprendizaje constante**, los proyectos entregan más valor, más rápido y de forma consistente, beneficiando al cliente, a la organización y a los equipos que los hacen posible.

En definitiva, no basta con vehículos rápidos o conductores talentosos: necesitas **una carretera bien diseñada, mantenida y gestionada**. Eso es exactamente lo que Lean y el modelo **ASENTA** ofrecen: **flujo, estabilidad y valor real para la organización y sus clientes**.

ASENTA, tu aliado para el éxito